



## مقایسه تطبیقی نظرات چستر بارنارد و فردریک تیلور: پیشاز آن مدیریت!

ترجمه: علیرضا طالبی\*

- مطالب زیادی درباره کارهای تیلور و بارنارد نوشته شده است، اما تلاش کمی جهت مقایسه این دو از سوی صاحب‌نظران صورت گرفته است. بارنارد جان‌نشین تیلور می‌باشد و این ممکن است یکی از دلایلی باشد که باعث شده تا تمایل چندانی برای کنار هم قرار دادن این دو و مقایسه آنها نباشد. هدف این مقاله معرفی تشابهات و تفاوت‌های موجود در تفکرات این دو شخصی است که تاثیر قابل توجهی بر روی تفکر مدیریت در طی قرن بیستم داشته اند.
- فردریک تیلور و چستر بارنارد دو عنصر تاثیرگذار در تفکر و دانش مدیریت می‌باشند. نگاهی گذار بر روی کارها و زندگی تیلور (۱۹۱۱، ۱۹۰۳) و بارنارد (۱۹۳۸) برخی نکات جالب را روشن می‌سازد:
- ۱- هر دو مدیران تجربی (و نه آکادمیک) بوده اند، در حالیکه بر روی انجمن‌های علمی نیز تاثیر گذار بوده اند.
  - ۲- هر دو بیشتر از طریق تجربه فرا گرفته اند تا آموزش رسمی.
  - ۳- هر دو دیدگاه‌های مشابهی در زمینه همکاری کاری<sup>۲</sup> داشته اند.
  - ۴- هر دو معتقد به ارزش انسان<sup>۳</sup> بوده اند.
  - ۵- هر دو بر روی یک نگرش سیستمی درباره سازمان تاکید می‌کردند.
- با وجود این، تفاوت‌های مفهومی عمیقی بین این دو وجود دارند. تیلور اغلب معتقد به بهره‌ور ساختن منابع فردی از طریق بهبود جامعه در سطح وسیع بود، در حالیکه بارنارد مایل به نشان دادن توجه بیشتر به افراد و رفاه آنها بود. سایر تفاوت‌های قابل ملاحظه مربوط می‌شوند به دیدگاه آنها درباره:
- **سطح سازمان:** تیلور بر روی سطح کوچکی از سازمان متمرکز می‌شد، در حالی که بارنارد بر روی "کل سازمان" تمرکز می‌کرد.
  - **حدود سیستم:** با توجه به محدوده سیستم، تیلور بر روی نگرش خرد بهره‌وری تاکید می‌کرد، در حالی که بارنارد بیشتر به نگرش کلان سیستم اجتماعی تاکید داشت.
  - **محورها (انگیزاننده‌ها):** تا جایی که به فرایند مرتبط می‌باشد، روش تیلور بر مبنای اول کار، بعد پاداش<sup>۴</sup> بود، در حالی که روش بارنارد بر اساس اول پاداش، بعد کار<sup>۵</sup> استوار بود.
- هر دو رهبران اولیه تجربه و تفکر مدیریت بوده اند. تیلور به عنوان پدر مدیریت علمی<sup>۶</sup> مشهور بود، در حالی که بارنارد به عنوان فیلسوف و اندیشمند مدیریت آمریکایی<sup>۷</sup> شناخته می‌شد. به عنوان نمونه، تیلور راه را برای روانشناسی صنعتی، مهندسی

به دنیای مدرن کنترل سازمانی پیوند می دهد.

(استیوارت)<sup>۷</sup>

جدول (۱)، که اصول مدیریت بارنارد مقایسه می کند، برخی مشترکات جالب بین تیلور و بارنارد را بر اساس حوزه های زیر آشکار می سازد:

- دیدگاه به سازمان
- دیدگاه به گروه
- دیدگاه به فرد
- تکنیکهای مدیریت
- طبقه بندی کارکنان
- فرآیند مدیریت

مهمترین وجه اشتراک بین این دو اندیشمند مدیریت می تواند براساس دیدگاههای مشابه آنها در تشخیص وظایف، اهمیت پاداشها، احترام به کارکنان، و نیاز به آموزش دیده شود.

گرچه در ابتدا به نظر میرسد که جدول (۱) تفاوتهای بیشتری را در

مقایسه با مشترکات آشکار می سازد، اما توضیحات ذیل به دنبال برطرف کردن ابهام در ارتباطات درونی نگرشها می باشد.

### ■ توضیح نواحی موضوعی مختلف:

#### ۱- بر اساس دید سازمانی:

این دید، یکی از مهمترین نواحی است که هم تیلور و هم بارنارد درباره آن اتفاق نظر دارند که طی آن منافع سازمان برتر از منافع افراد می باشد. وقتی تیلور بر روی نگرش "غیر شخصی" (همانند علمی بودن) تاکید می کند و زمانی که بارنارد به "غیر شخصی بودن فعالیت های افراد" اشاره دارد، بیانگر تاکید بر اولویت سازمان به فرد می باشد.

موضوع اصلی این است که، در یک نمای کلی از سازمان، فعالیت ها می توانند تنها زمانی که افراد به عنوان بخشی از سیستم غیرشخصی کار می کنند، هماهنگ شوند، سیستمی که افراد کنترل شخصی بر روی آنچه را که انجام می شود ترک می کنند. تیلور معتقد بود که تمرکز مدیریت باید در جهت افزایش عملکرد با استفاده از روش علمی باشد، در حالیکه بارنارد تلاش کرد تا عملکرد را از طریق سیستم ارتباطات و اطمینان از تلاش های افراد

نواحی موضوعی	مدیریت علمی تیلور	وظایف مدیر بارنارد
از لحاظ سازمان	- تمرکز بر افزایش عملکرد به جای تقسیم سود و منابع - تلاش در جهت یافتن روشهای بهتر انجام کار به نحوی که چه فرد و چه سازمان متلج شوند. - مطالعه کار به منظور تشخیص عناصری که در عملکرد کل سهم هستند. - تمرکز بر قدرت و اختیار.	- فراهم کردن سیستمی از ارتباطات. - افزایش اطمینان از تلاش های افراد کلیدی سازمان. - تعویب و تعریف اهداف. - وجود سازمانهای رسمی و سازمانهای غیر رسمی. - اهمیت سازمان غیر رسمی در جهت اطمینان یافتن از همکاری افراد و رسیدن به تعادل.
از لحاظ گروه	- کارکنان باید با یکدیگر همکاری کنند. - همکاری بین کارکنان و مدیریت.	- تعالیب جهت همکاری کردن. - هدف مشترک بین اعضای گروه. - ارتباطات.
از دید فرد	- آموزش - کمک و توسعه به هر فرد. - تشویق افراد برای ارائه کردن روشهای بهتر.	- توجه به جایگاه و مقام افراد و خصوصیات آنها. - روش برخورد کردن با افراد. - ویژگیهای رفتاری کارکنان. - مفهوم اثر بخشی و کارایی در رفتار کارکنان. - کارهای ارتباطی باید مستقیماً شناسایی کردند. - قدرت واقعی نیاز به یک کنترل رسمی ارتباطات برای هر فرد در سازمان دارد.
تکنیکهای مدیریت	- هم کار و هم کارکنان را به شیوه ای علمی مدیریت کنید. - اصول مدیریت علمی.	- خطوط ارتباطی باید تا حد امکان مستقیم و کوتاه باشند. - وظایف مدیران.
تقسیم بندی کارکنان	- کارکنان درجه یک (که هم می توانند و هم کار را انجام می دهند). - کارکنان درجه دو (که می توانند کار را انجام دهند اما نتوانند نمی دهند). - کارکنان درجه سه (که نمی توانند کار را انجام دهند).	- مدیران اجرایی - مدیران - کارکنان
فرآیند	- پاداشها از طریق دنبال کردن روشهای تجویزیه کارکنان قادر به کسب دستمزدی بیش از متوسط هستند. - پاداشهای مالی و غیر مالی. - اول نتیجه، بعداً پاداش <sup>۸</sup>	- پاداشها متعلق های مخصوص پاداشهای عمومی. - اول پاداش، بعداً نتیجه <sup>۹</sup> [عملکرد و همکاری].

جدول (۱): "مقایسه تطبیقی بین تیلور و بارنارد"

صنعتی، و برخی حوزه های مدیریت منابع انسانی باز کرد. در واقع، سه بخش عمده روانشناسی هوگو مانستربرگ و کارایی صنعتی<sup>۳</sup>، تحت عناوین "بهترین کارگر ممکن"، "بهترین کارمکن" و "بهترین تلاش ممکن" مدیون پیشنهاد تیلور بوده اند. مدیریت علمی مشخصاً بر مراکز علمی و صنعتی تاثیر گذاشت، و منجر به رشد مدیریت و علم مدیریت گردید.

در حالی که بارنارد به جستجو و تحقیق بر روی مکتب مدیریت علمی می پرداخت، به تجزیه و تحلیل سازمان رسمی نیز پرداخت و سه وظیفه مدیر را که در اصول مدیریت بسیار شهرت یافتند، مطرح ساخت. بارنارد بر روی محققینی همچون فریتز روتلیسبرگر<sup>۴</sup>، التون مایوه<sup>۵</sup>، و هربرت سایمون<sup>۶</sup> تاثیر گذار بود، تئوری پذیرش قدرت بارنارد، ناحیه عدم تفاوت وی، نامگذاری وی برای رهبری معنوی، و شناسایی و یکپارچه کردن سازمان رسمی و غیررسمی بیانگر ارزشهای والای وی می باشد، تا حدی که بر روی محققین مدیریت و نظریه پردازان اثرات زیادی گذاشته است:

"بارنارد یک پل مجازی ساخت که دنیای قدیم نیروی کارکنان را

توصیف شود، همانطور که وی می‌پندارد که کارایی سازمان می‌تواند تنها زمانی که تک کارگران به کارایی می‌رسند، تحقق یابد.

از سوی دیگر، بارنارد بر دید "کلان" اثربخشی سازمانها و سیستم‌های ارتباطی آنها، هدف مشخص، و سازمان غیررسمی تاکید دارد. همچنین انگیزاننده‌های ارائه شده توسط این دو اندیشمند نیز به شدت متفاوتند. بدین معنا که تیلور خودمدار ۱۴ بودن را جهت بهبود عملکرد پیشنهاد می‌دهد، در حالی که بارنارد دست یابی به همان هدف را به وسیله همکاری و تفویض قدرت پیشنهاد می‌کند.

۲. بر اساس دید گروه:

تیلور و بارنارد دیدگاههای مشترکی در این سطح داشتند، چرا که هر دو بر "همکاری" (تعاون) تاکید می‌کردند. تیلور بیشتر بر روی همکاری بین مدیریت و نیروی کار تاکید می‌کند. تیلور همچنین بارها تاکید کرده است که مدیریت علمی: "... نیازمند همکاری صمیمانه مدیریت با کارگران در تمام مراحل می‌باشد." گرچه بر اساس تعریف، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون افراد تشکیل شود، بارنارد استدلال می‌کند که افراد به تنهایی و جداگانه سازمان را تشکیل نمی‌دهند. خدمات، تلاشها و فعالیت‌های افراد هسته هر سازمانی است. بنابراین، تمایل افراد در جهت مشارکت در سیستم تعاون برای موفقیت سازمان ضروری است.

### ۳- بر اساس دید فردی:

تیلور اعتقاد داشت که مدیریت باید به تربیت، آموزش و کمک کردن به هر فرد بپردازد. بیشتر اینکه، مدیریت باید افراد را در جهت توسعه و ارائه روشهای بهتر کار تشویق نماید. جهت اطمینان از همکاری بین مدیریت و کارکنان، تیلور معتقد بود که کارکنان باید از طریق آموزش آماده شوند. چندان غیر معمول نیست که ببینیم تیلور به خاطر نگرش خویش نسبت به کارکنان مورد انتقاد واقع می‌شود. در حالی که واقعیت این است که وی به کارکنان و تلاش‌هایشان احترام می‌گذارد...

از سوی دیگر، دیدگاه بارنارد درباره افراد فراتر از "کارکنان" اشاره شده توسط تیلور بوده و شامل "کارمندان"، "اعضاء"، "معاونین"، و "مدیران" می‌باشد.

مفهوم گرایی بارنارد در زمینه افراد کاملاً متفاوت از تیلور، حداقل به یک معنی، می‌باشد؛ نگرش تیلور اساساً مکانیکی بود، به این معنی که کارکنان باید آموزش داده شوند و آماده شوند دقیقاً همانند ماشین، در حالی که "عنصر روانی" دغدغه اولیه بارنارد بود.

### ۴- تکنیکهای مدیریت:

تکنیکهای مدیریت برای تیلور در سطح کارگاهی آغاز شد، در حالیکه بارنارد بر کل سازمان تاکید می‌کرد. تیلور از تکنیک

اساسی و کلیدی افزایش دهد.

نکته مشترک قابل توجه در کار بارنارد و تیلور، با توجه به تعریف وظیفه و تقسیم کار می‌باشد. تیلور از تشخیص و تعریف عناصر کار، تقسیم دقیق کار به بخش‌های منفک، و توسعه روشهای بهتر جهت انجام وظایف، حمایت می‌کند. از طریق این فرایند عملکرد کل افزایش می‌یابد.

با این حال، بر اساس نظر بارنارد، تقسیم کار با انتخاب تکنولوژی مناسب مرتبط با هر وظیفه آغاز می‌گردد. ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که نسخه ارائه شده توسط تیلور تفاوت چندانی با تفکر بارنارد درباره تقسیم کار ندارد. تیلور مشخص کرده چه چیزی باید انجام شود و سپس با تحلیل کردن اینکه "چه چیزی"، "چطور" انجام شود ادامه می‌یابد. به عبارت دیگر، وی طرفدار تقسیم کردن وظیفه کلی به وظایف جزئی که جهت رسیدن به هدف ضروری است، می‌باشد. تیلور معتقد بود که هیچ وظیفه یا مسئله‌ای درک نخواهد شد مگر آنکه آن وظیفه شناخته شده و بطور جزئی مورد مطالعه قرار گیرد. بنابراین، تیلور دریافت که انجام وظیفه کلی در سریعترین زمان نیازمند دو تکنولوژی اساسی است: تجهیزات کارگاه و فعالیت کارگران بر روی آن تجهیزات. جالب است خاطر نشان شود که بارنارد پیشنهاد می‌کند سازمان قادر به شناسایی همه حقایق و جزئیات هر چیزی نخواهد بود. این یک تضاد عمیق بین بارنارد و تیلور می‌باشد.

از دید سازمانی، نکته مشترک دیگر بین تیلور و بارنارد، تاکید آنها بر روی نگرش سیستمی به سازمان و بررسی علمی می‌باشد. بارنارد تاکید می‌کند که یکپارچگی فعالیت‌ها جهت موفقیت عملکرد سازمان حیاتی است. تیلور بررسی علمی را نه تنها در مدیریت بلکه همچنین اغلب در هر زمینه‌ای بکار می‌برد. وی ناحیه مشخصی را جهت بررسی علمی مطرح نکرد. از دوران کودکی، تیلور علاقمند به اختراعات مکانیکی بود و تلاش می‌کرد تا راههای بهتری را جهت انجام کارها بیابد. از طریق بررسی‌های علمی، تیلور تلاش می‌کرد تا دریابد که انجام یک شغل با روش‌ها، حرکت‌ها، و ابزارهای مناسب چقدر باید طول بکشد، در حالی که دیگران با زمان کل انجام یک شغل، کنار آمده بودند. تیلور، یک شغل را به اجزایش تقسیم می‌کرد، هر جزء را به دقت تحلیل می‌کرد، و دوباره آن شغل را همانگونه که باید انجام می‌شد کنار هم قرار می‌داد، به نحوی که کارگر قادر به انجام شغل بطور کارا و با فرسایش کمتر باشد.

جدا از شباهت‌ها، تیلور و بارنارد در چندین مسئله، از جمله نقطه شروع تحلیلشان، با هم اختلاف نظر دارند. تیلور بر سطح کارگاهی<sup>۱۳</sup> تمرکز کرده و از طریق آن به سطح سازمان می‌رسد. نگرش تیلور می‌تواند حرکت از سطح "خرد" به سطح "کلان"

مالی و غیر مالی جهت رسیدن به اهداف سازمانی ضروری هستند. تیلور طرفدار بازخور مستمر در زمینه میزان پیشرفت افراد در جهت دستیابی به اهداف بود و پول (همراه با سایر مشوقهای غیرپولی همچون ارتقای شغلی سریع) را به عنوان پاداش برای انجام کار پیشنهاد می کرد.

از سوی دیگر، بارنارد دو نوع مشوق را مطرح می کرد: پاداشهای خاص (مانند مشوقهایی که میتواند به طور ویژه به یک فرد داده شوند) و مشوقهای عمومی. پاداشهای خاص<sup>۱۹</sup> می توانند شامل پاداشهای مادی (پول، اشیاء، یا موقعیت های فیزیکی)، فرصت های غیرمادی شخصی، موقعیتهای فیزیکی مطلوب، یا دادن مبالغ چشمگیر باشند. مشوقهای عمومی شامل جاذبه های گروهی، وفق دادن شرایط بر اساس روشها و نگرشهای تکراری و ناشی از عادت، فرصت مشارکت گسترده و توجه به وضعیت ارتباط می باشد. بارنارد توصیه به متقاعد کردن کارکنان به انجام آنچه که نیاز به انجامش است، می کند، چرا که وی معتقد است تقریباً غیر ممکن است تا همه مشوق های کافی برای کارکنان فراهم شود [علاوه بر مشوقها، باید از تلقین و متقاعد سازی هم جهت تحریک کارکنان به انجام کار استفاده گردد].

1- Parayitam, Satyanarayana, Margaret A. White and Jill R. Hough (2002); "Juxtaposition of Chester I. Barnard and Frederick W. Taylor: forerunners of management"; Management Decision; Volume 40; No 10; pp: 1003-1112

- 2- Workplace Cooperation
- 3- Munsterberg's Psychology and Industrial Efficiency
- 4- Fritz Roethlisberger
- 5- Elton Mayo
- 6- Herbert Simon
- 7- D.W. Stewart
- 8- Executives
- 9- Managers
- 10- Workers
- 11- Ex-post in Nature
- 12- Ex-ante in Nature
- 13- Shop Floor
- 14- Autocratic
- 15- First-Class Workers
- 16- Second-Class Workers
- 17- Blue-Collar Workers
- 18- White-Collar Workers
- 19- Specific Inducements

\* کارشناس ارشد مدیریت مالی از دانشگاه تهران

مدیریت علمی و بارنارد از تکنیک وظایف مدیر استفاده کردند. باید توجه شود که تکنیکهای استفاده شده توسط این دو نفر کاملاً متفاوت بودند، گرچه اهداف یکی هستند، مثلاً دستیابی به کارایی و اثربخشی سازمانی. به عبارت دیگر، اهداف آنها در موازات هم قرار داشت، اما ابزارهای رسیدن به این اهداف متفاوت بودند.

### ۵- تقسیم بندی کارکنان:

چندین تفاوت در اینکه چطور تیلور و بارنارد کارکنان را طبقه بندی کردند وجود دارد. تیلور همیشه تلاش می کرد تا کارکنانی را که ناکار بودند شناسایی کند و سپس سعی کند آنها را از کارکنان کارا جدا سازد. بر اساس نظر وی، آنهایی که مناسب برای وظیفه خاصی بودند کارکنان درجه یک<sup>۱۵</sup> و دیگران کارکنان درجه دو<sup>۱۶</sup> بودند. تیلور دو نوع از کارکنان درجه دو را شناسایی کرد:

- ۱- کارکنان درجه دو که می توانند، اما کار را انجام نمی دهند.
  - ۲- کارکنان درجه دو که نمی توانند کار را انجام دهند.
- تیلور متوجه دسته اول از کارکنان درجه دو بود. وی می گفت: "من کارکنانی را که می توانند اما کار نمی کنند، نمی خواهم." از سوی دیگر، بارنارد سه نوع از کارکنان را شناسایی نمود:

- ۱- مدیران اجرایی،
- ۲- مدیران،
- ۳- کارکنان

تفاوت اساسی بین آنها روشن است. مفهوم کارمند از دید تیلور محدود به کارگران<sup>۱۷</sup> [کارکنان سختکوش که در رده های پایین سازمان مشغول به کارند] می شد (گرچه تیلور بر نقش سرپرستان عملیاتی تاکید می کرد، با این حال توجه وی کنترل و بهبود خروجی و عملکرد کارگران کارخانه بود)، در حالی که بارنارد این مفهوم را به سمت کارمندان دفتری<sup>۱۸</sup> سازمان هم گسترش داد. بنابراین، وی یک طبقه بندی کلی از کارکنان در سازمان ارائه کرد و خاطر نشان ساخت که همکاری بین کارکنان رده های مختلف در جهت بهبود کارایی اهمیت زیادی دارد. این موضوع دوباره بیانگر مفهوم خرد و کلان در دیدگاههای تیلور و بارنارد می باشد.

### ۶- فرآیند:

در فرایند اطمینان از همکاری و تشریک مساعی کارکنان، تیلور و بارنارد بر نقش مشوقها تاکید می کنند، اما همراه با تفاوتی نسبتاً مهم؛ بارنارد به استفاده از مشوقها "قبل از انجام کار" و تیلور به استفاده از مشوقها "پس از انجام کار"، معتقد است. به عبارت دیگر، برای تیلور تولید بیش از "حد استاندارد" مقدم بوده و افزایش پرداخت "به عنوان مشوق (نتیجه) می باشد. برای بارنارد، مشوقها مقدم هستند و همکاری و یا عملکرد افزایش یافته به عنوان نتایج مطرح می باشند. با این وجود، هر دو پیشنهاد دادند که مشوقهای